

Міністерство освіти і науки України
Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра зовнішньоекономічної діяльності підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Стратегії виходу на зовнішні ринки при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємством (на матеріалах ТОВ «ЮВВІС», Хмельницька обл., с. Улашанівка)

Студентки 2 курсу, 3 групи, факультету
міжнародної торгівлі і права,
спеціальності 073 «Менеджмент»
Спеціалізації «Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності»

(підпис студента)

Малецька
Марина
Петрівна

Науковий керівник, доктор
економічних наук, професор

(підпис наукового
керівника)

Онищенко
Володимир
Пилипович

Гарант освітньо-професійної програми,
доктор економічних наук, доцент

(підпис гаранта)

Студінська
Галина Яківна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ ТОВ «ЮВВІС».....	6
1.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.....	6
1.2. Аналіз зовнішніх ринків та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ЮВВІС».....	13
1.3. Характеристика стратегій виходу на зовнішні ринки ТОВ «ЮВВІС» та оцінка їх ефективності.....	20
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ ТОВ «ЮВВІС».....	29
2.1. Визначення потенційних зовнішніх ринків підприємства.....	29
2.2. Обґрунтування напрямів удосконалення процесу організації та планування стратегій виходу на зовнішні ринки підприємства.....	35
2.3. Прогнозування фінансових результатів в наслідок реалізації запропонованих заходів ТОВ «ЮВВІС».....	44
Висновки до розділу 2.....	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

Ефективність діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання обумовлюється, в першу чергу, обґрунтованим вибором та коректним формуванням стратегії його розвитку, зокрема стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства передбачає визначення місії його існування, обґрунтування системи стратегічних цілей, вибір на основі аналізу можливих альтернатив найбільш доцільних напрямів їх досягнення, з метою забезпечення використання потенціалу та конкурентних переваг підприємства. Такий науково-обґрунтований підхід повинен базуватись на сучасному інструментарії стратегічного менеджменту, який створено в

і Теоретичні дослідження зовнішньоекономічної діяльності, розробка та аналіз методичних підходів щодо оцінки ефективності стратегій підприємства виходу на зовнішні ринки було розглянуто в працях вітчизняних учених: І. Ю. Бужви [6, 27], О.П. Гребельника [4], А. А. Мазаракі [19, 20, 21], Т. М. Мельник, В.В [30, 31]. Юхименка [31], В. П. Онищенко [27] та інших. Аналіз результатів досліджень вчених свідчить, що розкриті в більшій мірі питання теоретичного підґрунтя розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності, певні підходи до аналізу ефективності експортно-імпортних операцій, проте не до кінця досліджені практичні розробки з питань підвищення ефективності стратегії виходу на нові ринки. Недостатнє висвітлення даних питань в економічній літературі, а також їх практична значущість зумовила вибір теми та спрямованість даної роботи.

т *Об'єктом роботи* є процес удосконалення стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.

Предметом роботи є методичні підходи та практичні рекомендації щодо розробки, планування, організації та удосконалення стратегії виходу на зовнішній ринок під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

о

р

л

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні методичних та практичних рекомендацій щодо розробки та удосконалення стратегії виходу на зовнішній ринок під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «ЮВВІС».

Для досягнення окресленої мети було поставлено та розв'язано такі завдання:

- проаналізувати фінансово-економічну діяльність ТОВ «ЮВВІС»;
- розглянути зовнішні ринки підприємства та проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «ЮВВІС»;
- дати характеристику стратегії виходу на зовнішні ринки ТОВ «ЮВВІС» та здійснити оцінку її ефективності;
- визначення потенційні зовнішні ринки ТОВ «ЮВВІС».
- обґрунтувати напрями удосконалення процесу організації та планування стратегій виходу на зовнішні ринки підприємства ТОВ «ЮВВІС».
- здійснити прогностну оцінку ефективності запропонованих заходів ТОВ «ЮВВІС» на коротко - та середньострокову перспективу.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у роботі задач була використана система методів наукового дослідження, а саме аналіз і синтез (для обґрунтування практичних рекомендацій), та аналітичні методи: порівняльний і економічний аналіз (при розрахунках ефективності експортних операцій та аналізі фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЮВВІС»), графічний (для побудови схем, графіків, таблиць та рисунків); прогностичні методи (для оцінки впливу запропонованих заходів на фінансові результати підприємства).

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні документи досліджуваного підприємства, нормативно-правові акти, офіційні публікації та статті, монографії і підручники відомих вітчизняних та закордонних науковців з досліджуваної проблематики. Емпіричною базою є аналітичні дані, опубліковані в науковій літературі і періодичному друці, а також

аналітичні і власні розрахункові матеріали автора. Також, була використана фінансова звітність ТОВ «ЮВВІС» за 2014 – 2018 рр.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що рекомендації та розробки, запропоновані в роботі, можуть бути використані ТОВ «ЮВВІС» для удосконалення стратегій виходу на зовнішні ринки

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи складає 83 сторінки. Список використаної літератури налічує 34 джерела. Робота містить 3 додатка.

Теоретичні результати дослідження були опубліковані в статті «Методичні підходи до формування стратегій виходу підприємства на зовнішні ринки» [24].

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ ТОВ «ЮВВІС»

1.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЮВВІС»

ТОВ «ЮВВІС» функціонує на ринку вже багато років й займається різноманітними видами діяльності з напрямків:

- ✓ 46.47– Виробництво інших меблів.
- ✓ 46.73 – Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям.
- ✓ 46.73 – Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.
- ✓ 47.99 – Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами.
- ✓ 49.41 – Вантажний автомобільний транспорт.

ТОВ «ЮВВІС» експортує продукцію за кордон. Товарна та географічна структури експорту будуть розглянуті у наступному параграфі.

Компанія «ЮВВІС» має організаційно-правову форму товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ «ЮВВІС», код ЄДРПОУ 36420474), здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України і Статуту підприємства; самостійно визначає структуру управління та штатний розклад (рис. 1.1).

Для здійснення аналізу фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства необхідно в першу чергу проаналізувати активи, пасиви та фінансові результати, а також здійснити розрахунки показників ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності ТОВ «ЮВВІС».

З метою оцінки фінансового стану ТОВ «ЮВВІС» проаналізуємо фінансові результати досліджуваного підприємства упродовж 2014-2018 рр. (табл. А.1, додаток А).

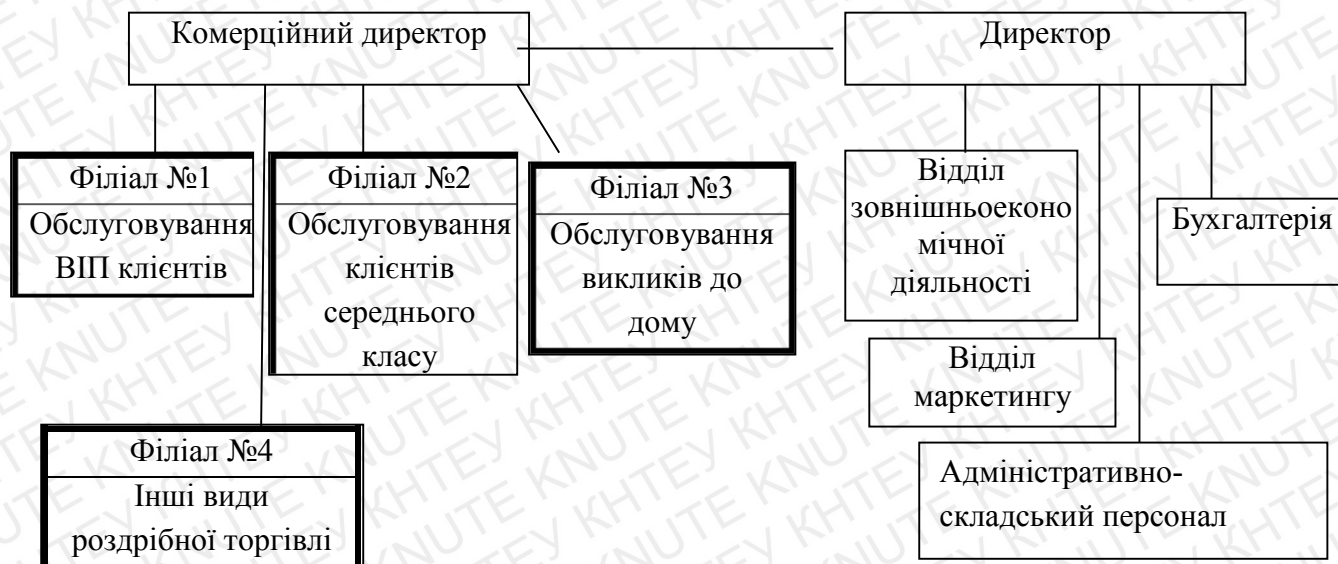


Рис. 1.1. Структура управління ТОВ «ЮВВІС» (розроблено автором на основі даних підприємства)

Джерело: запропоновано автором

Аналізуючи динаміку фінансових результатів ТОВ «ЮВВІС» необхідно відзначити, що 2017 р. спостерігається чистий збиток підприємства – 108,8 тис. грн. Найвищий чистий прибуток підприємство отримало у 2014 р., коли він склав 204,0 тис. грн.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2018 р. запланований на рівні 98,2 тис. грн, що є на 649,1 тис. грн менше ніж попереднього 2017 р. Найвищого значення даний показник досягав у 2014 р., коли становив 92512,0 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) є відсутньою у 2018 р., тобто досліджуване підприємство не виробляло продукцію та не робило закупівлі продукції у даному році, а прийняло рішення продати ту продукцію, яка залишилася з минулого року.

Інші операційні витрати у 2018 р. становила 91,4 тис. грн, тобто на 771,1 тис. грн менше ніж попереднього 2017 р. Найбільше значення даний показник мав у 2015 р. коли становив 1548,9 тис. грн.

Загальні витрати ТОВ «ЮВВІС» у 2018 р. склали відповідно 91,4 тис. грн, оскільки повністю відсутня собівартість реалізованої продукції (товарів,

робіт, послуг). Найбільше значення даний показник мав у 2014 р., коли становив 92265,4 тис. грн. Така тенденція відбулася за рахунок високого показника собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), який у 2014 р. становив 90803,0 тис. грн.

Фінансовий результат до оподаткування у 2018 р. склав 6,8 тис. грн. Податок на прибуток у 2018 р. відсутній. Відтак, чистий прибуток ТОВ «ЮВВІС» у 2018 р. склав 6,8 тис. грн.

Проаналізуємо динаміку активів ТОВ «ЮВВІС» станом на 31.12.2014 – 31.12.2018 рр., які свідчать про те, що незавершені капітальні інвестиції станом на 31.12.2015 – 31.12.2018 є незмінними та становлять 19,3 тис. грн.

Основні засоби упродовж всього досліджуваного періоду також є незмінними та становлять 16,2 тис. грн. Первісна вартість основних засобів становить 159,5 тис. грн., знос основних засобів становить 143,3 тис. грн. Оборотні активи станом на 31.12.2018 р. становлять 35,5 тис. грн.

Гроші та їх еквіваленти станом на 31.12.2018 становили 11,3 тис. грн, що на 10,9 тис. грн більше ніж попереднього року. Оборотні активи станом на 31.12.2018 становили 13890,0 тис. грн, тобто на 373,3 тис. грн менше ніж 2017 р. Баланс ТОВ «ЮВВІС» станом на 31.12.2018 р. становив 14298,8 тис. грн. Динаміка активів досліджуваного підприємства наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Динаміка активів ТОВ «ЮВВІС» станом на 31.12.2014 – 31.12.2018 рр.,
тис грн.**

Актив	На 31.12. 2014	На 31.12. 2015	На 31.12. 2016	На 31.12. 2017	На 31.12. 2018	Абсолютне відхилення			
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. Необоротні активи									
Незавершені капітальні інвестиції	15,8	19,3	19,3	19,3	19,3	3,5	0,0	0,0	0,0
Основні засоби	16,2	16,2	16,2	16,2	16,2	0,0	0,0	0,0	0,0
первісна вартість	159,5	159,5	159,5	159,5	159,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Знос	143,3	143,3	143,3	143,3	143,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Усього за розділом I	32,0	35,5	35,5	35,5	35,5	3,5	0,0	0,0	0,0
II. Оборотні активи						0,0	0,0	0,0	0,0
Запаси	11355,2	11624,9	12785,6	12790,7	12837,1	269,7	1160,7	5,1	46,4
у тому числі готова продукція	11317,8	11574,6	12722,9	12728,1	12774,4	256,8	1148,3	5,2	46,3

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2326,0	2582,3	1060,3	964,8	964,8	256,3	-1522	-95,5	0,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	162,6	2,8	24,6	6,1	0,6	-159,8	21,8	-18,5	-5,5
у тому числі з податку на прибуток	102,6	0,8	24,6	5,3	0,3	-101,8	23,8	-19,3	-5,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	77,7	314,3	46,6	46,6	48,0	236,6	-314,3	0,0	1,4
Гроші та їх еквіваленти	79,4	101,4	39,0	0,4	11,3	22,0	-62,4	-38,6	10,9
Витрати майбутніх періодів	0,1	891,2	462,5	462,5	462,5	891,1	-891,2	0,0	0,0
Інші оборотні активи	8,6	59,5	28,2	28,2	28,2	50,9	-31,3	0,0	0,0
Усього за розділом II	14009,5	14685,2	14410,9	14263,3	13890,0	675,7	-274,3	-147,6	-373,3
Баланс	14041,6	15611,9	14446,4	14298,8	14352,1	1570,3	-1165,3	-147,6	53,3

Джерело: розраховано автором за [Додаток В]

У структурі активів ТОВ «ЮВВІС» переважають оборотні активи, які станом на 31.12.2018 р. становили 99,75%.

У табл. А.2. дод. А наведено динаміку пасивів ТОВ «ЮВВІС» станом на 31.12.2014 – 31.12.2018 рр. Зареєстрований капітал підприємства є незмінним та становить 3500,0 тис. грн. Непокритий збиток станом на 31.12.2018 становитиме 475,8 тис. грн.

Власний капітал ТОВ «ЮВВІС» станом на 31.12.2018 р. становить 3024,2 тис. грн.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення ТОВ «ЮВВІС» станом на 31.12.2018 склали 2716,5 тис. грн. Поточні зобов'язання і забезпечення становлять на цю ж дату 8611,4 тис. грн. Баланс станом на 31.12.2018 становить 14352,1 тис. грн.

У структурі пасивів ТОВ «ЮВВІС» станом на 31.12.2018 р. переважатимуть поточні зобов'язання і забезпечення, які складають 60% від загального обсягу пасивів. Власний капітал підприємства становить 21,07% та довгострокові зобов'язання і забезпечення 18,93%.

У табл. 1.2 наведено динаміку показників ліквідності ТОВ «ЮВВІС» станом на 31.12.2014 - 31.12.2018 рр. Коефіцієнт загального покриття відповідає нормативному значенню, оскільки становить більше 1, а саме станом на 31.12.2018 р. становить 1,61.

Коефіцієнт швидкої ліквідності станом на 31.12.2018 становить 0,12, що не відповідає нормативному значенню. Коефіцієнт абсолютної ліквідності не відповідає нормативному значенню (0,2 – 0,25) оскільки становить 0,001. Чистий оборотний капітал становить станом на 31.12.2018 р. 5279 тис. грн.

Таблиця 1.2

**Динаміка показників ліквідності ТОВ «ЮВВІС»
станом на 31.12.2014 – 31.12.2018 рр.**

Показник / Рік	На 31.12. 2014 р.	На 31.12. 2015 р.	На 31.12. 2016 р.	На 31.12. 2017 р.	На 31.12. 2018 р.	2014/ 2018
Коефіцієнт загального покриття	1,64	1,48	1,68	1,67	1,61	0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,31	0,31	0,19	0,17	0,12	0,19
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,009	0,010	0,005	0,00005	0,001	0,008
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	5455	4790	5821	5712	5279	176

Джерело: розраховано автором за [Додаток А]

У табл. 1.3 наведено динаміку показників фінансової стійкості ТОВ «ЮВВІС» станом на 31.12.2014 - 31.12.2018 рр. Коефіцієнт платоспроможності станом на 31.12.2018 становить 0,21, що не відповідає нормативному значенню (більше 0,5).

Таблиця 1.3

**Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «ЮВВІС»
станом на 31.12.2014 – 31.12.2018 рр.**

Показник / Рік	На 31.12. 2014 р.	На 31.12. 2015 р.	На 31.12. 2016 р.	На 31.12. 2017 р.	На 31.12. 2018 р.	2014/ 2018
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,20	0,19	0,22	0,21	0,21	-0.01

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт фінансування	3,91	4,20	3,60	3,72	3,75	0.16
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,39	0,33	0,40	0,40	0,38	0.01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,91	1,60	1,85	1,88	1,75	0.16

Джерело: розраховано автором за [Додаток В]

Коефіцієнт фінансування станом на 31.12.2018 становить 3,75 також не відповідає нормативному значенню (менше 1). Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами станом на 31.12.2018 становить 0,38, що відповідає нормативному значенню (більше 0,1). Коефіцієнт маневреності власного капіталу відповідає нормативному значенню оскільки становить 1,75 станом на 31.12.2018.

У табл. 1.4 наведено динаміку показників ділової активності ТОВ «ЮВВІС» упродовж 2015-2018 рр. Коефіцієнт оборотності активів у 2018 р. становив 0,01, що є негативним явищем, оскільки він має постійну тенденцію до зменшення упродовж всього досліджуваного періоду. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості також має негативну тенденцію до зменшення упродовж всього досліджуваного періоду.

Таблиця 1.4

**Динаміка показників ділової активності ТОВ «ЮВВІС»
упродовж 2015 –2018 рр.**

Показник / Рік	2015	2016	2017	2018	2015/ 2018
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності активів	5,09	0,42	0,05	0,01	5.08
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	17,90	1,10	0,09	0,01	17.89
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	20,12	326,16	3850,43	31416,97	-31396.9
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	7,90	2,17	0,46	0,05	7.85

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	472,80	41,64	4,69	0,62	472.18
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	25,74	2,12	0,24	0,03	25.71

Джерело: розраховано автором за [Додаток А]

Строк погашення кредиторської заборгованості у 2018 р. має негативну тенденцію до зменшення та становить 31416,97 днів. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів у 2018 р. склав 0,05, тобто спостерігається негативна тенденція до зменшення даного показника. Коефіцієнт оборотності основних засобів у 2018 р. становить 0,62, що також є негативною тенденцією, оскільки з кожним роком даний показник зменшується. Коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2018 р. також зменшується з кожним роком та становить 0,03.

У табл. 1.5 наведено динаміку показників рентабельності ТОВ «ЮВВІС» упродовж 2015 – 2018 рр.

Таблиця 1.5

**Динаміка показників рентабельності ТОВ «ЮВВІС»
упродовж 2015 – 2018 рр.**

Показник / Рік	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2015/ 2018
Коефіцієнт рентабельності активів	0,01	0,001	-0,01	0,0005	0.0095
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,05	0,01	-0,04	0,002	0.048
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,02	0,13	0,38	-	-

Джерело: розраховано автором за [Додаток А]

Коефіцієнт рентабельності активів у 2018 р. становить 0,0005. Необхідно відзначити, що даний показник мав від'ємне значення у 2017 р. коли склав - 0,01. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу у 2018 р. становить 0,002, у 2017 р. даний показник також мав негативне значення та становив -0,04. Коефіцієнт рентабельності діяльності у 2018 р. становить 0,07, у 2017 р. даний

показник також мав негативне значення та становив -0,15 (рис. 1.2). Коефіцієнт рентабельності продукції у 2018 р. неможливо розрахувати, оскільки собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) відсутня даного року.

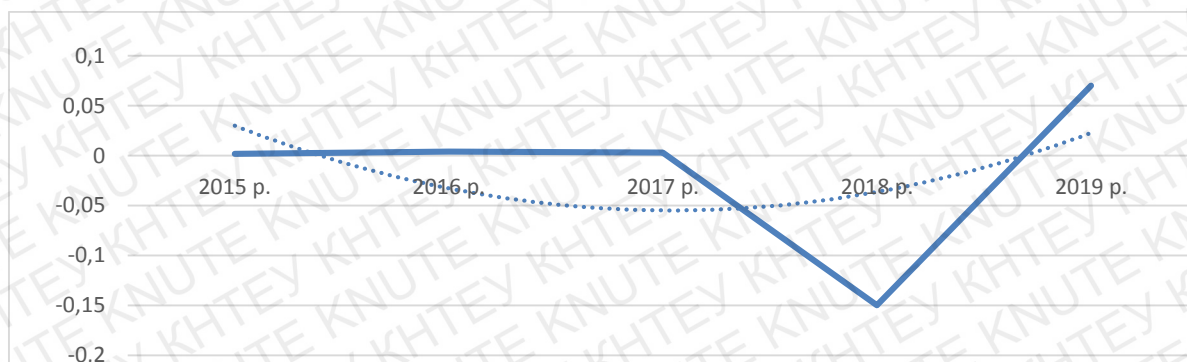


Рис. 1.2. Динаміка коефіцієнта рентабельності діяльності ТОВ «ЮВВІС» у 2015 – 2018 рр.

Джерело: складено та запропоновано автором

Відмітимо, що відповідно до розрахованої лінії тренду (експоненціального, що відповідає оптимістичному прогнозу), коефіцієнт рентабельності діяльності ТОВ «ЮВВІС» буде зростати у короткочасній перспективі.

1.2. Аналіз зовнішніх ринків та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ЮВВІС»

У 2018 р. обсяг світового ринку деревообробної промисловості оцінювався в 40,3 млрд дол. При цьому обсяг ринку країн, що розвиваються становив 31,8 млрд дол. В той час як роком раніше він становив 28,8 млрд дол., тобто частка країн, що розвиваються збільшилася. Загальні ж витрати країн на поставку виробів та сировини з дерева за різними оцінками в 2018 р. становили 1,2 трлн дол.

На світовому ринку деревообробної промисловості за даними на 2018 рік можна виділити наступні країни-лідери (в дужках частка країни на цьому ринку):

- 1) Туреччина (29,68%)
- 2) Росія (24,79%)
- 3) Німеччина (14,41%)
- 4) Франція (5,83%)
- 5) Чехія (3,96%)
- 6) Італія (3,22%)
- 7) Іспанія (3,01%)
- 8) Ізраїль (3%)
- 9) Швеція (1,33%).

Як видно з даних, головним конкурентом Туреччини на ринку деревообробної промисловості є Росія. У грошовому вираженні експорт Туреччини на 2018 р. склав 7,929 млрд дол., відповідно у Росії 6,623 млрд дол.

Однак якщо поглянути на загальні витрати на деревообробну промисловість, то тут Росія стоїть вже не на другому, а на сьомому місці (34,7 млрд дол.), а на перших місцях йдуть Туреччина (598,7 млрд дол.), Великобританія (59,2 млрд дол.), Франція (53 млрд дол.), Японія (43,7 млрд дол.) і Німеччина (36,9 млрд дол.)

Структура експорту ТОВ «ЮВВІС» відповідає структурі світового попиту. Зберігається вузьке коло покупців меблевого виробництва. ТОВ «ЮВВІС» має сьогодні 22 країни-партнера власної продукції. Головними серед них є Туреччина (деревина), Іспанія (меблі), Польща (меблі), Німеччина (меблі). Великим попитом користується продукція ТОВ «ЮВВІС» в Європі (Франція, Чехія, Угорщина), де ТОВ «ЮВВІС» продає меблі та запчастини до неї. В Європі покупцями у ТОВ «ЮВВІС» крім Франції та Італії є також Іспанія, Швеція. Тривають поставки меблевої продукції ТОВ «ЮВВІС» в

країни СНД, але оскільки зростає конкуренція з боку виробників з Туреччини, їх частка падає. Налагоджено також експортні зв'язки з Ізраїлем.

Порівняльна характеристика зовнішніх ринків ТОВ «ЮВВІС» представлена в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика зовнішніх ринків експорту меблів ТОВ «ЮВВІС»

Порівнянні чинники	Країни СНД	Країни ЄС	Інші країни
Бал			
Якість продукції	5	7	4
Ціна	7	9	8
Асортимент	8	9	4
Репутація продукту	5	7	3
Надійність	5	9	4
Місце розташування продажів	7	9	8
Режим роботи	5	9	3
Зовнішній вигляд	7	9	4
Реклама	5	8	9

Джерело: складено та запропоновано автором

Оскільки експорт деревини до Туреччини відбувався епізодично у 2016 р. та 2018 р., а меблі на цей ринок підприємство не постачає, ця країна була виключена з аналізу.

ЄС є великим і зрілим ринком для продажу меблів з приблизно 525 млн споживачів у 226 млн домогосподарств, які мешкають у приблизно 248 млн квартир і будинків, і ВВП на душу населення близько 30 тис. євро. На цьому ринку на передньому плані знаходяться дизайн та інновації. Незважаючи на слабке зростання загального обсягу споживання меблів, ринок ЄС в середньому має один з найбільших показників споживання меблів на душу населення у світі, але зі значними розбіжностями між країнами-членами. В межах ЄС споживання меблів на душу населення у країнах Західної Європи є в середньому на 13% вищим, ніж в цілому по Європі, тоді як у країнах Східної Європи воно є на 51% нижчим.

Однією з особливостей ринку меблів ЄС є те, що торгівля значною мірою відбувається в межах ЄС. Лише 17% ринку ЄС у грошовому вираженні складає продукція, вироблена за межами ЄС іноземними компаніями або заводами, які належать компаніям з ЄС. Це може пояснюватися тим, що ціни на імпортовану продукцію з-поза меж ЄС зростають швидше, ніж ціни на продукцію ЄС. Очевидно, постачальники з-поза меж ЄС дещо втрачають свою здатність конкурувати за ціною з постачальниками з країн ЄС.

Якщо конкуренція з боку виробників з-поза меж ЄС є дещо обмеженою, конкуренція всередині ЄС зростає. Це пояснюється декількома факторами, включаючи:

- Зміни у купівельних підходах споживачів в напрямі більш фрагментованих покупок, а також індивідуалізації та пошуку прийняттого дизайну (особливо серед молодих поколінь). У цьому сегменті деякі європейські компанії (скандинавські, італійські) мають конкурентну перевагу перед азійськими виробниками.
- Концентрація виробничої системи. Хоча виробництво меблів досі є фрагментованим, на 100 найбільших виробників припадає близько 30% від загальної вартості меблів, виготовлених в Європі, і цей показник постійно зростає.
- Концентрація та інтернаціоналізація в системі роздрібного збуту меблів – традиційна маломасштабна дистрибуція все більше поступається великим мережам та Інтернет-каналам. Ці останні оператори мають абсолютно іншу стратегію закупівель (ширша географія, більша важливість ціни, великі обсяги) порівняно з традиційними дистрибуторами.
- Швидке зростання виробництва у країнах Східної Європи (Польща, Румунія) та підвищення їх конкурентоспроможності (за ціною) на (найбагатшому) ринку Західної Європи. Це стосується не лише готової продукції, а й також комплектуючих та напівфабрикатів.

Одним з ключових факторів на ринку ЄС є інтеграція виробничих систем Західної та Центрально-Східної Європи уздовж усього ланцюжка

вартості. На меблевій комплектуючій припадає приблизно 30% від загально обсягу внутрішньої торгівлі в ЄС (решту складають готові меблі). Цей показник зростає щороку і в абсолютному вираженні становив 12 млрд. євро у 2018 р. Сюди входять різні позиції, зокрема стільниці, ніжки для стільців, шухляди та ін. Значну частину цього обсягу торгівлі утворює імпорту товарів у Німеччину з Польщі та Чехії. У подібному аутсорсингу також беруть участь інші країни, зокрема Румунія, Хорватія, Угорщина, Словенія та Литва серед країн Балтії. Компанії з Центральної та Східної Європи використовують свої існуючі конкурентні переваги – дешеву робочу силу та доступ до сировини. Додатковим сприятливим фактором є приток іноземних інвестицій. Виробники з цих країн є основними конкурентами для українських меблевиків.

У табл. 1.7 представлено динаміку обсягів експорту ТОВ «ЮВВІС» у розрізі географічної структури.

Як видно з наведеної табл. 1.7, обсяг експорту почав різко скорочуватися з 2016 р., що пов'язано з політичною та економічною кризою в Україні. У 2018 р. обсяг експорту ТОВ «ЮВВІС» склав 34,85 тис грн. З них було експортовано продукції до Польщі на 11,15 тис грн., до Чехії на 12,54 тис грн., до Угорщини на 7,32 тис грн. та до країн СНД на 3,83 тис грн. Необхідно відзначити, що ТОВ «ЮВВІС» при організації експортних операцій використовує базисну умову поставки СІР.

Таблиця 1.7

Динаміка обсягів експорту ТОВ «ЮВВІС» у розрізі географічної структури у 2015 – 2018 рр.

Країна / Роки	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Абсолютні показники, тис грн.				
1	2	3	4	5
Країни ЄС, в т.ч.	22396,74	6917,06	178,4	31,01
Польща	6173,19	1554,8	26,38	11,15

Продовження таблиці 1.7

1	2	3	4	5
Чехія	5735,75	2425,46	43,13	12,54
Угорщина	7920,80	1347,48	54,89	7,32
Країни СНД	4916,36	2066,14	17,64	3,83
Разом	27313,11	8983,20	196,04	34,85
Темп приросту до попереднього року, %				
Країни ЄС, в т.ч.	-	-69,1	-91,2	-82,6
Польща	-	-74,8	-95,7	-57,7
Чехія	-	-57,7	-93,9	-70,9
Угорщина	-	-83	-87,4	-86,7
Країни СНД	-	-58	-93,6	-78,3
<i>Разом</i>	-	-67,1	-91,5	-82,2

Джерело: складено та запропоновано автором

Найбільше досліджуване підприємство експортувало продукції у 2015 р., даний показник становив 27313,11 тис грн. До Польщі ТОВ «ЮВВІС» у 2015 р. експортувало продукції на 8740,19 тис. грн, до Чехії на 5735,75 тис. грн, до Угорщини на 7920,80 тис. грн та до Молдови на 4916,36 тис. грн. Приблизна сума всіх укладених контрактів про експорт продукції ТОВ «ЮВВІС» до Польщі в 2016 році становила 1554,8 тис. грн.

Як бачимо за всіма ринками відбувається значне скорочення, яке особливо помітно відбулось у 2018 р., в цілому на 91,5 %.

У 2018 р. найбільшу частку в експорті продукції ТОВ «ЮВВІС» займала Чехія з показником в 36 %. Друге місце посіла Польща, експорт до даної країни в 2018 р. становив 32%. Третє місце посіла Угорщина з показником в 21% та останнє місце посідають країни СНД, до яких експортували 11% продукції ТОВ «ЮВВІС» у 2018 р.

Аналізуючи динаміку географічної структури експорту досліджуваного підприємства, необхідно відзначити, що упродовж 2015-2018 рр. ТОВ «ЮВВІС» експортувала найбільше продукції до Польщі. Відтак, частка експорту продукції до Польщі у 2015 р. становила 22,6 %, у 2016 р. – 17,3 %, у 2017 р. – 26,8% та у 2018 р. – 13,5 %.

У табл. 1.8 представлено динаміку обсягів експорту ТОВ «ЮВВІС» у розрізі товарної структури. У 2018 р. обсяги експорту ТОВ «ЮВВІС» різко скоротилися, підприємство експортувало продукції на 34,85 тис грн. Меблі серії «Берізка» експортували на 7,67 тис грн., меблі серії «Дуб» експортували на 12,89 тис грн., меблі серії «Венге» експортували на 6,62 тис грн. та меблі інших серій експортували на 7,67 тис грн.

Таблиця 1.8

Динаміка обсягів експорту ТОВ «ЮВВІС» у розрізі товарної структури у 2015- 2018 рр.

Продукція / роки	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Абсолютне відхилення, тис грн.				
Меблі серії «Берізка»	5735,75	1706,81	573,36	60,77
Меблі серії «Дуб»	11744,64	2874,62	848,57	68,62
Меблі серії «Венге»	3277,57	2245,80	619,23	41,17
Меблі інших серій	6555,15	2155,97	252,28	25,49
<i>Разом</i>	27313,11	8983,20	2293,43	196,04
Відносне відхилення, щорічний темп росту, %.				
Меблі серії «Берізка»	-	29,76	33,59	10,60
Меблі серії «Дуб»	-	24,48	29,52	8,09
Меблі серії «Венге»	-	68,52	27,57	6,65
Меблі інших серій	-	32,89	11,70	10,10
<i>Разом</i>	-	32,89	25,53	8,55
Відносне відхилення, щорічний темп приросту, %.				
Меблі серії «Берізка»	-	-70,24	-66,41	-89,40
Меблі серії «Дуб»	-	-75,52	-70,48	-91,91
Меблі серії «Венге»	-	-31,48	-72,43	-93,35
Меблі інших серій	-	-67,11	-88,30	-89,90
<i>Разом</i>	-	-67,11	-74,47	-91,45

Джерело: розраховано автором за [Додаток Б]

Найбільший обсяг експорту ТОВ «ЮВВІС» за досліджуваний період спостерігався у 2015 р. коли становив 27313,11 тис. грн. Досліджуване підприємство експортувало меблів серії «Берізка» на 5735,75 тис. грн, меблів

серії «Дуб» на 11744,64 тис. грн, меблів серії «Венге» на 3277,57 тис. грн та меблів інших серій експортували на 6555,15 тис. грн. Відповідне скорочення було невпинним й щороку становило: у 2016 р. експорт зменшився в цілому на 67,1 %, у 2017 р.- на 74,5 %, у 2018 р. – на 91,5 %.

У 2018 р. ТОВ «ЮВВІС» експортувала найбільше меблів серії «Дуб», їх частка в загальному обсязі експорту становила 37 %. Друге місце посів експорт меблів серії «Берізка» та меблів інших серій, експорт даних видів товарів становив 22 % кожен. Останнє місце посів експорт меблів серії «Венге», частка яких становить 19 % в загальній кількості експорту ТОВ «ЮВВІС» у 2018 р.

Аналізуючи динаміку товарної структури експорту ТОВ «ЮВВІС» необхідно відзначити, що упродовж всього досліджуваного періоду найбільший обсяг експорту спостерігався саме меблів серії «Дуб». Даний показник у 2015 р. становив 43 % від загальної кількості експорту даного підприємства, у 2016 р. даний показник склав 32 %, у 2017 р. він збільшився до 37 %, у 2018 р. експорт меблів серії «Дуб» становив 35 %.

За досліджуваний період 2015 – 2018 рр. значно збільшилась частка у експорті меблів серії «Венге» - із 12 до 19 %, з зростанням у окремі роки до 27%. Питома вага меблів серії «Берізка» залишається практично незмінною на рівні 21 – 25 %.

1.3. Характеристика стратегій виходу на зовнішні ринки ТОВ «ЮВВІС» та оцінка їх ефективності

Формування зовнішньоекономічної стратегії ТОВ «ЮВВІС» доцільно здійснювати з використанням SWOT-аналізу, оскільки - це найважливіший інструмент, який бере участь у розробці зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Методика SWOT-аналізу включає аналіз чотирьох категорій підприємства:

1) Сильні сторони підприємства (Strengths) - те, у чому воно досягло успіхів або якась особливість, що надає додаткові можливості досліджуваному підприємству.

2) Слабкі сторони підприємства (Weaknesses) - це відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або те, що підприємству поки не вдається в порівнянні з іншими компаніями й ставить його у несприятливе становище.

3) Ринкові можливості (Opportunities) - це сприятливі обставини, які підприємство може використовувати для отримання переваг. Слід зазначити, що можливостями з погляду SWOT-аналізу є не всі можливості, які існують на ринку, а тільки ті, які може використовувати досліджуване підприємство.

4) Ринкові загрози (Threats) - події, настання яких може несприятливо вплинути на підприємство.

У табл. 1.9 нами відображено проведений SWOT-аналіз ТОВ «ЮВВІС» станом на 2018 р. Цей аналіз широко застосовується у процесі стратегічного планування, що полягає в розділенні чинників. За допомогою аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища було визначено сильні і слабкі сторони, можливості та загрози для ТОВ «ЮВВІС».

Отже, до сильних сторін досліджуваного підприємства можна віднести: зростаючий ринок, а отже можливості швидкого зростання для підприємства, наявність нових привабливих ринків, підписання Угоди про асоціацію і зону вільної торгівлі з ЄС, збільшення популярності подібної продукції, ослаблення конкурентів у зв'язку з політичною та економічною ситуацією в країні.

Таблиця 1.9

SWOT – аналіз для ТОВ «ЮВВІС»*

	СИЛЬНІ СТОРОНИ МОЖЛИВОСТІ "О" - OPPORTUNITIES	СЛАБКІ СТОРОНИ ЗАГРОЗИ "Т" - THREATS
1	2	3
ЗОВНІШНЄ СЕРОДОВИЩЕ	1. Зростаючий ринок торгівлі виробами деревообробної промисловості. 2. Можливості швидкого зростання для підприємства у зв'язку із зростаючим попитом. 3. Наявність нових привабливих ринків. 4. Підписання Угоди про асоціацію і зону вільної торгівлі з ЄС. 5. Збільшення популярності подібної продукції.	1. Нестабільність політичної ситуації в країні. 2. Погіршення економічної ситуації в країні. 3. Зменшення кількості населення. 4. Погіршення купівельної спроможності населення. 5. Велика кількість конкурентів на внутрішньому ринку. 6. Посилення вимог до якості продукції зі сторони покупців. 7. Посилення конкуренції на внутрішньому ринку. 8. Підвищення оплати за оренду
	6. Ослаблення конкурентів у зв'язку з політичною та економічною ситуацією в країні.	офісних та виробничих приміщень. 9. Висока ступінь контролю господарської діяльності з боку влади. 10. Загроза поглинання більш сильною компанією. 11. Збільшення інфляції. 12. Труднощі в кредитуванні банками бізнесу.
	ПЕРЕВАГИ "S" - STRENGTH	НЕДОЛІКИ "W" - WEAKNESS
ВНУТРІШНЄ СЕРОДОВИЩЕ	1. Висококваліфіковані працівники у своїй галузі. 2. Гнучка відносно молода організація. 3. Висока якість продукції. 4. Постійне збільшення асортименту продукції. 5. Тісні зв'язки з постачальниками деревини та інших матеріалів. 6. Можливість закуповувати продукцію невеликими партіями. 7. Висока якість обслуговування клієнтів.	1. Не розвинена збутова мережа досліджуваного підприємства. 2. Відсутність чіткої маркетингової стратегії підприємства. 3. Нестача фінансових коштів для здійснення стратегічних ініціатив. 4. Мінливість грошового потоку через значний період грошового обороту дебіторської заборгованості. 5. Недостатня кількість працівників. 6. Маловідомість бренду. 7. Слабкі комунікації із покупцями.

Продовження таблиці 1.9

1	2	3
ВНУТРІШНЄ СЕРОДОВИЩЕ	8. Оперативна система консультування та підтримки клієнтів. 9. Широкий асортимент продукції. 10. Значний досвід роботи у даній галузі. 11. Відсутність плинності кадрів.	

Джерело: розроблено та запропоновано автором

До загроз діяльності даному підприємству можна віднести: погіршення політичної ситуації в країні, погіршення економічної ситуації в країні, погіршення купівельної спроможності населення, велика кількість конкурентів на внутрішньому ринку, посилення вимог до якості продукції зі сторони покупців, посилення конкуренції на внутрішньому ринку.

До переваг даного підприємства належать: висококваліфіковані працівники у своїй галузі, гнучка молода організація, висока якість продукції, постійне збільшення асортименту продукції, тісні зв'язки з постачальниками продукції, можливість закуповувати продукцію невеликими партіями, висока якість обслуговування клієнтів, оперативна система консультування та підтримки клієнтів, широкий асортимент продукції, значний досвід роботи у даній галузі, відсутність плинності кадрів.

До недоліків досліджуваного підприємства належать: не розвинена збутова мережа досліджуваного підприємства, відсутність чіткої маркетингової та зовнішньоекономічної стратегії підприємства, нестача фінансових коштів для здійснення стратегічних ініціатив, мінливість грошового потоку через значний період грошового обороту дебіторської заборгованості, високі витрати на імпорт продукції, недостатня кількість працівників, маловідомість бренду.

Отже, за допомогою SWOT-аналізу було встановлено «вузькі місця» досліджуваного підприємства. До яких належать: погіршення політичної та економічної ситуації в країні; погіршення купівельної спроможності населення; велика кількість конкурентів на внутрішньому ринку; посилення вимог до якості продукції зі сторони покупців; посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринку; підвищення оплати за оренду офісного приміщення; висока ступінь контролю господарської діяльності з боку влади; загроза поглинання більш сильною компанією; труднощі в кредитуванні банками бізнесу; збільшення інфляції; не розвинена збутова мережа досліджуваного підприємства; відсутність чіткої маркетингової стратегії підприємства; нестача фінансових коштів для здійснення стратегічних ініціатив; мінливість грошового потоку через значний період грошового обороту дебіторської заборгованості; високі витрати на імпорту продукції; недостатня кількість працівників; маловідомість бренду.

У табл. 1.10 представлено аналіз ефективності стратегії зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ЮВВІС» у 2015 -2018 рр.

Таблиця 1.10

Ефективність стратегії зовнішньоекономічної діяльності

ТОВ «ЮВВІС» у 2015 -2018 рр., тис. грн

Показники / Роки	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2015 /2018
Виручка від експорту продукції	32775,73	10779,84	2752,11	235,25	32540,48
Собівартість експортної продукції	25057,90	8395,51	2163,61	192,20	24865,7
Витрати на навантаження	751,74	251,87	64,91	5,77	745,97
Витрати на транспортування до місця призначення	2004,63	671,64	173,09	15,38	1989,25
Витрати на страхування	2255,21	755,60	194,73	17,30	2237,91
Сукупні витрати на здійснення експортних операцій	30069,48	10074,62	2596,33	230,64	29838,84
Ефект експорту	2706,25	705,22	155,78	4,61	2701,64
Коефіцієнт ефективності експорту	1,09	1,07	1,06	1,02	0,7

Джерело: розроблено за [Додаток А]

Аналізуючи табл. 1.10 необхідно відзначити, що ТОВ «ЮВВІС» при організації експортних операцій використовує базисну умову постачання СІР. Тобто перевезення здійснюються автомобільним транспортом, досліджуване підприємство зобов'язане організувати доставку продукції до кордону та сплати витрати на страхування.

Ефект від експорту продукції ТОВ «ЮВВІС» зменшується з кожним роком, відтак у 2015 р. він мав найбільше значення та становив 2706,25 тис. грн, у 2016 р. даний показник становив 705,22 тис. грн, у 2017 р. Ефект від експорту досліджуваного підприємства у 2018 р. становив 4,61 тис. грн.

Виручка від експорту також має тенденцію до зменшення з кожним роком. Відтак, даний показник мав найбільше значення у 2015 р. та становив 32775,73 тис. грн, у 2016 р. даний показник склав 10779,84 тис. грн, у 2017 р. - 2752,11 тис. грн, у 2018 р. даний показник становив 235,25 тис. грн.

Собівартість експортної продукції ТОВ «ЮВВІС» у 2015 р. становила 25057,90 тис. грн, у 2016 р. даний показник становив 8395,51 тис. грн, у 2017 р. собівартість експортної продукції становила 2163,61 тис. грн, у 2018 р. даний показник становив 192,20 тис. грн.

Також у табл. 1.10 представлено витрати згідно базисної умови постачання СІР такі як, витрати на навантаження, витрати на транспортування продукції до кордону та витрати на страхування.

Аналізуючи отримані розрахунки ефективності стратегії зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ЮВВІС» необхідно відзначити, що її ефективність з кожним роком зменшується та у 2018 р. становить 1,02.

Проведений у п.1.2 та аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства та SWOT аналіз дозволяють зробити висновок, що ТОВ «ЮВВІС» використовує на зовнішніх ринках стратегію диференціації (за класифікацією М. Портером) та стратегію послідовника (за класифікацією Ф. Котлера).

Оскільки стратегія є диференційованою за ринками необхідно оцінити її ефективність у їх розрізі. Більш ефективною є обрана стратегія на ринку ЄС (табл.1.11).

Таблиця 1.11

**Показники ефективності експорту до ринку ЄС
ТОВ «ЮВВІС» у 2014 – 2018 рр., тис. грн**

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Виручка від експорту продукції, тис. грн.	30011,63	9268,86	2704,40	239,06	41,55
Собівартість виготовлення експортної продукції, тис. грн.	17106,57	5283,22	1367,74	145,86	26,18
Витрати на збут, тис. грн.	7590,7	2939,03	837,23	89,939	11,8371
Сукупні витрати на здійснення експортних операцій, тис. грн.	24697,27	8222,25	2204,97	235,80	38,02
Ефект експорту, тис. грн.	5314,36	1046,61	499,43	3,26	3,54
Коефіцієнт ефективності експорту	1,22	1,13	1,23	1,01	1,09

Джерело: розраховано автором за [Додаток А]

У 2014 р. порівняно з 2018 р. ефект від експорту підприємством зазначеної продукції скоротився з 5314,4 тис. грн до 3,54 тис. грн, а коефіцієнт ефективності експорту зменшився з 1,22 до 1,09.

Ефективність від експорту на ринки країн СНД теж має тенденцію до зменшення (табл. 1.12).

Таблиця 1.12

**Показники ефективності експорту до ринку СНД
ТОВ «ЮВВІС» у 2014 – 2018 рр.**

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Виручка від експорту продукції, тис. грн.	5948,796	2500,029	333,004	21,344	4,634
Собівартість виготовлення експортної продукції, тис. грн.	3390,801	1425,009	226,443	13,023	3,846
Витрати на збут, тис. грн.	1591,670	793,670	94,120	7,051	0,505
Сукупні витрати на здійснення експортних операцій, тис. грн.	4982,471	2218,679	320,563	20,074	4,351
Ефект експорту, тис. грн.	966,325	281,351	12,441	1,270	0,283
Коефіцієнт ефективності експорту	1,19	1,13	1,04	1,06	1,07

Джерело: розраховано за [Додаток А]

Так, найбільш ефективним експорт був у 2014 р., коли ефективність експорту становила 1,19. У 2015 р. ефективність експорту зменшилася до 1,13. У 2016 р. ефективність експорту до країн СНД знизилась до 1,04 та знаходилася приблизно на цьому рівні протягом наступних років. При цьому найбільший ефект від експорту на цей ринок підприємство отримало у 2014 р. – 966,3 тис. грн, найменший – у 2018 р. (0,283 тис. грн).

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У даному розділі проаналізовано фінансово-економічну діяльність ТОВ «ЮВВІС», досліджено формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства, проаналізовано та здійснено оцінку ефективності стратегії зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ЮВВІС».

Досліджуване підприємство займається постачанням меблів на ринки країн ЄС та СНД, а також деревини на ринки країн, що розвиваються (Туреччина). Чистий дохід від реалізації продукції у 2018 р. склав 98,2 тис грн., що є на 649,1 тис грн. менше ніж попереднього 2017 р. найвищого значення даний показник досягав у 2014 р. коли становив 92512,0 тис грн. Інші операційні доходи були тільки у 2018 р. та становили 6,4 тис грн. У структурі активів ТОВ «ЮВВІС» переважають оборотні активи, які станом на 31.12.2018 р. становили 99,75%. У структурі пасивів ТОВ «ЮВВІС» станом на 31.12.2018 р. переважають поточні зобов'язання і забезпечення, які складають 60% від загального обсягу пасивів. Власний капітал підприємства становить 21,07% та довгострокові зобов'язання і забезпечення 18,93%.

Коефіцієнт платоспроможності станом на 31.12.2018 становить 0,21, що не відповідає нормативному значенню (більше 0,5). Коефіцієнт фінансування станом на 31.12.2018 становить 3,75 також не відповідає нормативному значенню (менше 1). Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами станом на 31.12.2018 становить 0,38, що відповідає нормативному

значенню (більше 0,1). Коефіцієнт маневреності власного капіталу відповідає нормативному значенню оскільки становить 1,75 станом на 31.12.2018.

Коефіцієнт рентабельності активів у 2018 р. становить 0,0005. Необхідно відзначити, що даний показник мав від'ємне значення у 2017 р. коли склав - 0,01. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу у 2018 р. становить 0,002, у 2017 р. даний показник також мав негативне значення та становив -0,04. Коефіцієнт рентабельності діяльності у 2018 р. становить 0,07, у 2017 р. даний показник також мав негативне значення та становив -0,15.

У 2018 р. обсяг експорту ТОВ «ЮВВІС» склав 34,85 тис грн. З них було експортовано продукції до Польщі на 11,15 тис грн., до Чехії на 12,54 тис грн., до Угорщини на 7,32 тис грн. та до країн СНД на 3,83 тис грн. Меблі серії «Берізка» експортували на 7,67 тис грн., меблі серії «Дуб» експортували на 12,89 тис грн., меблі серії «Венга» експортували на 6,62 тис грн. та меблі інших серій експортували на 7,67 тис грн.

РОЗДІЛ 2

ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ ТОВ «ЮВВІС»

2.1. Визначення потенційних зовнішніх ринків підприємства

Необхідним напрямком діяльності ТОВ «ЮВВІС» для нарощування експортних операцій є обґрунтування розширення географії зовнішнього ринку. Оскільки підприємство має вже відвантаження продукції на ряд країн Західної Європи, то вважаємо за доцільне зберегти наведений регіон.

Важко визначити якісь глобальні тренди у споживанні меблів, оскільки кожний ринок має свої особливості, і навіть у межах одного ринку може бути дуже велика різниця між смаками споживачів. Тим не менше, можна знайти певні спільні загальносвітові течії, які впливають на життя людей, у тому числі у розвинених країнах, зокрема Європі. Це певною мірою визначає смаки споживачів та їх підходи до здійснення покупок. Європейські виробники меблів реагують на ці потреби, що формуються, інноваціями та дизайном у своїх товарах. Деякі з їхніх стратегій представлені нижче.

Мультифункційність товарів є відповіддю на зміну в звичках споживачів та зменшення площі житлових приміщень. Площа житлових приміщень, зокрема в Європі, в цілому зменшується, а отже збільшується потреба в більш практичних, мультифункційних меблях, які не займають багато місця. Цей тренд впливає на всі товарні сегменти. Це також стосується офісного сегменту, який вже змінився порівняно з минулим. Наприклад, сучасний дизайн столів дозволяє використовувати їх як для формальних, так і для неформальних зустрічей. Це дозволяє зекономити простір, що є особливо актуальним в офісах у центрі міста, де оренда є дуже високою. Схожий тренд спостерігається і в сегменті меблів для домашнього офісу. Домашній офіс вже може бути не лише в спальні, а й на кухні. Враховуючи це, меблі для нього стають все менших розмірів.

Інтеграція технологій у «розумні» меблі. Така інтеграція не є новим трендом, але продовжує зростати, зокрема в контексті потреби в мультифункційності.

Модульні та легкі меблі, які легко пересувати. Легко складані (навіть без інструментів) модульні стелажі та шафи є гнучким та легко масштабованим рішенням. Легкі панелі для полиць, буфетів та робочих поверхонь є приблизно на 30% легшими, ніж такі ж самі вироби з деревини. Мета всіх цих інновацій – запропонувати споживачам продукт, який можна легко пересувати в будинку або перевозити з одного будинку до іншого.

Сталість та використання натуральних матеріалів. Все більш важливою стає екологічна сертифікація не лише структурних елементів, а й фінішних матеріалів. Споживачі хочуть отримувати все більше інформації про вплив меблів, які вони купують, на їх здоров'я та навколишнє середовище. Все частіше використовується сертифікація PEFC та FSC, а також ДСП з вторинної деревини. У покритті перевага віддається натуральним оливам та лакам на водній основі (особливо у середньому та верхньому сегментах ринку). У виробництві м'яких меблів також використовуються екологічні матеріали (натуральні волокна у тканинах, більше бавовни та вовни). У сегменті офісних меблів стають все більш популярними нетрадиційні концепції організації робочого простору. Молоде покоління створює попит на суперергономічні та високотехнологічні офісні стільці та крісла. Офісний простір стає все більш інтегрованим з місцями для неформальних зустрічей, кафетеріями та мебльованими місцями на відкритому повітрі. Все більш популярними стають столи, за якими можна працювати не лише сидячи, а й стоячи. У дизайні продукції також можна простежити деякі загальні тренди, обумовлені глобалізацією (віддання переваги міжнародному дизайну) та індивідуалізацією (попит на кастомізовані та диференційовані продукти).

Виробництво меблів у ЄС сягнуло 92 млн. євро у 2018 р. та охоплює чверть світового виробництва. Найбільша частина припадає звісно на країни Західної Європи, але країни Східної Європи випереджають їх за темпами

зростання. Німеччина, Італія, Польща, Велика Британія та Франція входять до 12 найбільших світових виробників меблів та охоплюють 15 % світового виробництва та 65 % європейського виробництва меблів. Й хоча виробництво меблів у ЄС базується на діяльності переважно малих підприємств, 85 з 200 найбільших виробників у світі мають країнами базування саме ЄС. Стислу інформацію про перспективні зовнішні ринки серед європейських країн для реалізації продукції ТОВ «ЮВВІС» наведено у табл.2.1.

Таблиця 2.1

**Характеристика потенційних експортні ринків
для меблевої продукції ТОВ «ЮВВІС»**

№	Країна	Характеристика ринку	Обсяг імпорту меблів у 2015 р.	Обсяг імпорту меблів у 2018 р.	Темп приросту 2018/2015 рр.	Питома вага імпорту з України у загальному імпорті меблів у 2018 р., %
			Тис. дол.			
1	2	3	4	5	6	7
1.	Литва	- Швидко зростаюча експортно-орієнтована галузь з обмеженими внутрішніми можливостями - Деякі українські компанії вже експортують продукцію в цю країну - Попит на комплектуючі та напівфабрикати зростає - Ціни (в цілому) є сприятливими для українських виробників	261188,4	348186,8	1,33	2,75
2.	Німеччина	- Великий ринок - Схильність до аутсорсингу (частини) виробництва - Деякі сегменти ринку є чутливими до ціни (низький/середній) та потенційно відкритими для імпорту	14274131,2	15842651,0	1,11	0,65
3.	Велика Британія	- Великий ринок - Високе проникнення імпорту - Перевага віддається масиву деревини	8848741,7	9304270,2	1,05	0,07
4.	Іспанія	- Великий ринок, що швидко зростає - Легше бізнес-середовище, ніж в інших країнах ЄС	2941454,9	3633732,6	1,24	0,37

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
5.	Франція	• Великий ринок • Відкритий ринок • У деяких сегментах (наприклад, меблів та проектів на замовлення) може бути попит для українських виробників	7434621,8	9424859,4	1,27	0,13

Джерело: запропоноване автором

Цей список було складено з урахуванням ринкових даних, думки експертів світової меблевої галузі, а також інформації, отриманої в процесі опитування співробітників підприємства. Ми свідомо не включили у цей список країни з регіону СНД з огляду на невизначеність подальших відносин між Росією та Україною.

Литва є відносно малим гравцем в ЄС, але її меблева галузь, що значною мірою орієнтована на експорт, швидко зростає. Її основними торговельними партнерами на експортному фронті є Швеція, Німеччина та Велика Британія (країна добре інтегрована в європейський виробничий ланцюжок вартості). Основним іноземним постачальником Литви є Польща (приблизно 20% від загального обсягу імпорту). Перспективи на найближчі роки є позитивними.

Німеччина є третім за розміром виробником меблів у світі. У 2010-2017 рр. виробництво меблів у цій країні зростало швидше, ніж в Італії. Ринок меблів у Німеччині також активно розвивався протягом останніх років. Незважаючи на відкритість ринку (більше половини попиту задовольняється імпортною продукцією), частка китайських товарів є відносно поміркованою та не збільшувалася протягом зазначеного періоду. Частка постачальників зі Східної Європи збільшувалася швидше, ніж частка постачальників з Китаю.

Велика Британія є великим і відкритим ринком, але її перспективи та вплив виходу з ЄС на споживання та імпорт меблів поки що залишаються невизначеними. Варто зазначити, що на продукцію з Китаю, який є основним іноземним постачальником, припадає майже 20% ринку. Ця частка

залишається стабільною, але Польща швидко збільшує свою присутність на ринку Великої Британії.

Протягом останніх років в Іспанії спостерігається відновлення темпів зростання виробництва і споживання меблів. Незважаючи на те, що докризові рівні поки що не досягнуті, ситуація покращується. Цей сценарій також позитивно впливає на імпорту. Ринок продовжує відкриватися для імпорту (частка імпорту в споживанні зросла більш ніж на 10% у 2010-2017 рр.). Потужними постачальниками продукції на ринок Іспанії є Португалія та Польща.

Ситуація на французькому ринку, що є третім за розміром в Європі, покращилася протягом останніх двох років. Є перспективи зростання найближчими роками, хоч і не дуже високого. Більше половини попиту задовольняється імпортною продукцією. Основним партнером є Китай, за ним з дуже невеликими відривом слідують Італія та Німеччина. Китай зберігає свою частку на французькому ринку, але поки що не в змозі її збільшити. Польща діє все більш агресивно порівняно з такими традиційними постачальниками, як Німеччина та Італія.

Проведемо порівняльний аналіз ринків країн, що було згаано вище згідно з критеріями наведеними у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Обґрунтування вибору цільового ринку ТОВ «ЮВВІС»

№ пор.	Фактори, що визначають вибір ринку	Велика Британія	Франція	Німеччина	Іспанія	Литва
1	2	3	4	5	6	7
1	Низький потенціал збуту					
2	Високий потенціал збуту	✓	✓	✓	✓	✓
3	Атомістична конкуренція					
4	Олігополістична конкуренція		✓			
5	Низькі виробничі витрати					✓
6	Високі виробничі витрати	✓	✓	✓	✓	
7	Обмежувальна політика щодо імпорту					

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7
8	Ліберальна політика щодо імпорту	✓	✓	✓	✓	✓
9	Низька географічна відстань			✓		✓
10	Значна географічна відстань	✓	✓		✓	
11	Економіка, що динамічно розвивається					✓
12	Економіка зі стагнаційними процесами	✓	✓	✓	✓	
13	Жорсткий валютний контроль	✓				
14	Ліберальна валютна політика		✓	✓	✓	✓
15	Довгострокові перспективи зниження курсу національної валюти					
16	Довгострокові перспективи зростання курсу національної валюти	✓	✓	✓	✓	✓
17	Незначні відмінності соціально-культурного середовища	✓	✓	✓		✓
18	Значні відмінності соціально-культурного середовища				✓	
19	Невисокий політичний ризик	✓	✓	✓		✓
20	Високий політичний ризик				✓	

Джерело: запропоноване автором

На основі наведених економічних факторів, у табл. 2.2, найдоцільнішим буде обрання ринку Литви в якості цільового, оскільки він має ряд наступних переваг:

- Високий потенціал ринку збуту;
- Ліберальна політику держав щодо імпорту;
- Незначна географічну відстань;
- Незначні відмінності соціально-культурного середовища;
- Невисокий політичний ризик.

2.2. Обґрунтування напрямів удосконалення процесу організації та планування стратегій виходу на зовнішні ринки ТОВ «ЮВВІС»

Проведене дослідження особливостей формування стратегії виходу на зовнішні ринки при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ЮВВІС» дозволило виявити наступні її слабкі сторони та напрямки удосконалення (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Напрямки удосконалення стратегії підприємства ТОВ «ЮВВІС» на зовнішньому ринку

Джерело: запропоноване автором

Можна сказати, що значна частина усіх можливих напрямків заходів входить до складу стратегічного плану маркетингу досліджуваного підприємства на зовнішньому ринку.

При формуванні програми реалізації стратегії підприємства на зовнішніх ринках слід виходити із запитів підприємства і функціональних

можливостей реклами. Однак вони повинні підпорядковуватися соціально прийнятним цілям і не підтримувати протиправні або негативні дії чи задуми.

Формування маркетингової стратегії на зовнішньому ринку складається з чотирьох різних напрямків, пов'язаних із загальним планом:

- превентивна оцінка потенційної географії зовнішніх ринків;
- розроблення програм просування продукції на зовнішні ринки;
- реалізація заходів і програм стимулювання збуту;
- оцінка результатів стратегії.

Алгоритм стратегічного планування виходу підприємства на нові зовнішні ринки наведено на рис. 2.2.

Ефективне здійснення стратегічного плану вимагає загальних підходів, єдиних методик, чітких рекомендацій в базових координатах, певної повторюваності елементів і можливості тиражування результатів досліджуваного підприємства.

Розробляючи маркетингову стратегію для досліджуваного підприємства ТОВ «ЮВВІС», необхідно визначити мету та завдання підприємства. Метою є сприяння збереженню і зміцненню позицій підприємства на зовнішньому ринку для зарубіжних споживачів, підвищення ефективності діяльності і конкурентоспроможності його продукції.

Завданнями підприємства є такі:

1. Підтримка і зміцнення іміджу ТОВ «ЮВВІС» як надійного постачальника меблів та їх комплектуючих;
2. Збереження і розширення кола клієнтів, споживачів конкретних товарів підприємства;
3. Інформування ділових кіл про існуючі і нові види продукції;
4. Стимулювання продажів продукції на експорт;
5. Вдосконалення структури рекламного забезпечення і оптимізація рекламної роботи.
6. Уніфікація заходів просування з врахуванням роботи по модернізації і систематизації фірмового стилю.

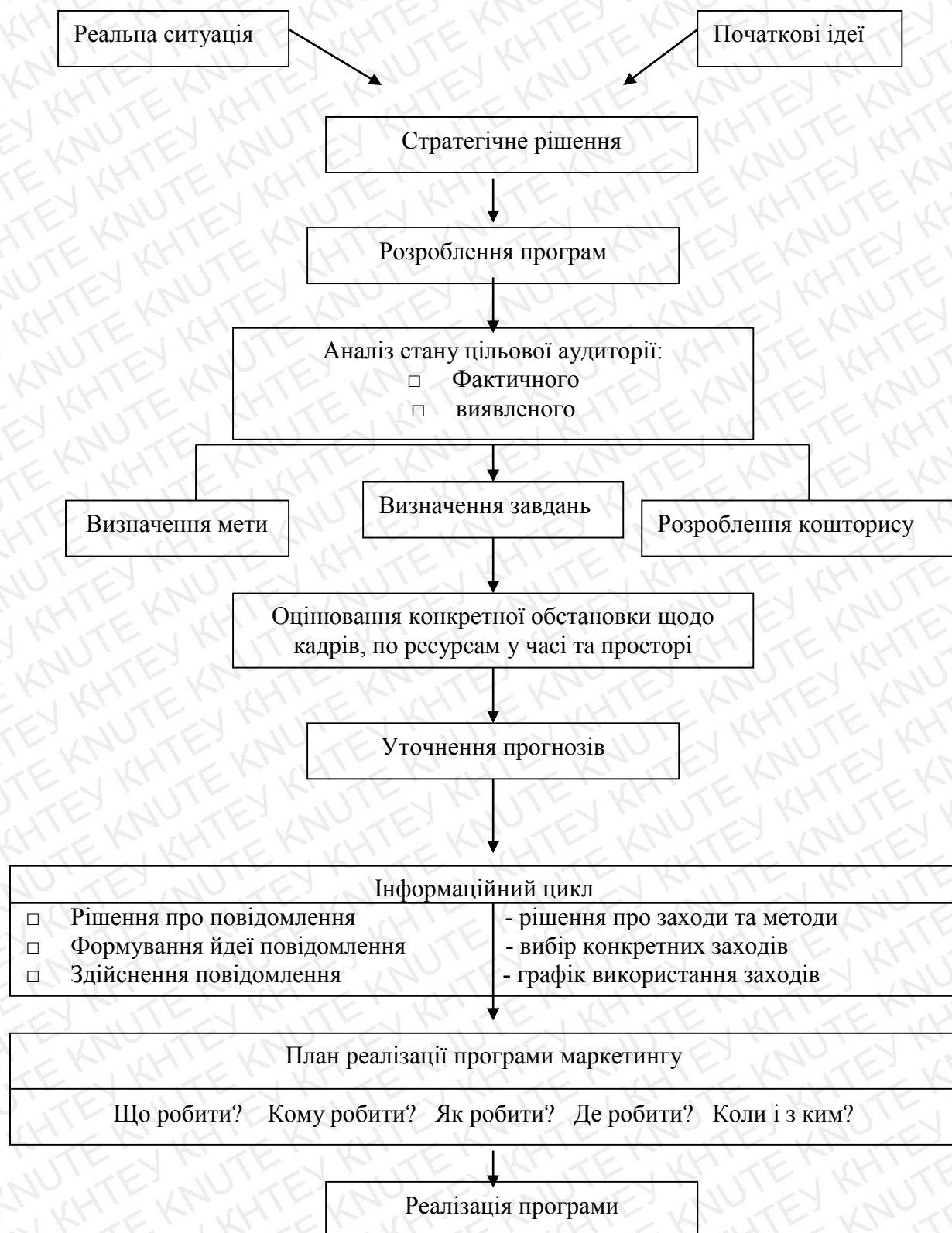


Рис. 2.2. Алгоритм процесу стратегічного планування маркетингових заходів ТОВ «ЮВВІС» для розширення збуту на зовнішні ринки

Джерело: запропоноване автором

Формування стратегії виходу ТОВ «ЮВВІС» в плановому році на ринок Литви передбачає вирішення ряду завдань та реалізації ряду заходів. Розглянемо детально кожен з них, виходячи з поставлених орієнтирів стратегічного плану розвитку у 2020 році. Стратегічну матрицю цілей плану розвитку підприємства сформовано у вигляді наступної схеми (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Дерево цілей стратегічного маркетингового плану виходу на ринок Литви ТОВ «ЮВВІС» на 2020 рік

Джерело: запропоноване автором

Визначено наступні цілі ТОВ «ЮВВІС»:

- *в сфері товарної політики*: буде спостерігатися цільова спрямованість на просування найбільш популярних продуктів;
- *в сфері цінової політики*: буде обраний нижчий та середній ціновий сегменти споживачів, що є характерним для необхідності виходу на нові ринки;
- *в сфері комунікаційної політики*: впровадження заходів з участі підприємства у міжнародних виставках.

Завдання по моніторингу ринку споживачів доцільно покласти на комерційного директора.

Особливим завданням буде оптимізація витрат на рекламу. Суть даного завдання буде полягати у формуванні розгорнутого медіа-плану та рекламного бюджету виходу на ринок Литви. Виконувати дослідницькі роботи буде маркетинголог-аналітик, а відповідальним буде помічник зам.директора.

План реалізації стратегії ТОВ «ЮВВІС» щодо виходу на ринок Литви передбачає участь у міжнародних виставках: Interior Mebel (05-09 лютого 2020 р., Київ, Україна), Baldai – Furniture Interior Design 2020 (жовтень, Вільнюс, Литва). Орієнтовний перелік ПР-заходів наведено нижче в табл. 2.3.

В рамках програми PR по встановленню контактів з клієнтами хороший ефект дає організація і ведення докладної картотеки постійних клієнтів підприємства.

ТОВ «ЮВВІС» має використовувати різні форми PR-діяльності для залучення нових клієнтів і створення сприятливого образу в очах громадськості. До їх числа відносяться проведення різного роду заходів.

Сформуємо стратегічний план-бюджет розвитку підприємства на 2020 рік, виходячи з наведеної вище інформації.

Кошти, виділені керівництвом компанії на різні статті витрат, можуть «перекидатися». Бюджет підприємства не є дуже великим, тому мета керівників використовувати засоби економно і ефективно.

Таблиця 2.3

Бюджет маркетингових заходів ТОВ «ЮВВІС» по участі у міжнародних виставках у 2020 р.

Показники	Періодичність	Витрати, тис.грн	Примітки
Участь у виставці «Interior Mebel»	1 раз	-	-
1. Витрати на оренду стенда	-	155	3 м кв.
2. Витрати на відрядження та проживання	-	32	Стенд
3. Оформлення стенда	-	15	1 стенд
4. Додатковий персонал	-	20	2 стендиста за 2 дні роботи
5. Виготовлення рекламно-інформаційних матеріалів і сувенірів	-	25	-
Разом по виставці	-	247	-
Участь у виставці «Baldai – Furniture Interior Design 2020»	1 раз	-	-
1. Витрати на оренду стенда	-	230	5 м.кв.
2. Витрати на відрядження та проживання	-	40	2 стенда
3. Оформлення стенда	-	15	2 стенда
4. Додатковий персонал	-	20	2 стендиста за 2 дні роботи
5. Виготовлення рекламно-інформаційних матеріалів і сувенірів	-	25	-
Разом по виставці	-	330	-

Джерело: запропоноване автором

Перейдемо до планування бюджету на просування продукції підприємства на зовнішні ринки (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Консолідований бюджет витрат на програму просування ТОВ «ЮВВІС» у 2020 році

Показники	Періодичність	Витрати на 2018 рік, тис.грн
1	2	3
Участь у виставках (табл. 2.4)		577
Інтернет-реклама, в т.ч.:		31,8
<i>Пошукова оптимізація</i>		10,8
Google	1 раз на тиждень	10,8
<i>Реєстрація в рейтингах</i>		10
mytop-in.net	1 раз на тиждень	5
top.bigmir.net,	1 раз на тиждень	5

Продовження табл. 2.4

1	2	3
Реєстрація в каталогах		8,8
advertising.ua	1 раз на 2 тижні	3,1
mediainform.com.ua	1 раз на 2 тижні	2,9
business-ua.com	1 раз на 2 тижні	2,7
Прес-релізи		2,2
www.mediabusiness.com.ua	1 раз на місяць	1,1
marketing-ua.com	1 раз на місяць	1,2
Разом	-	608,8

Джерело: запропоноване автором

Як бачимо з табл. 2.4, загальний бюджет маркетингових заходів на 2018 рік становить 608,8 тис. грн.

Розглянемо основні заходи з удосконалення інформаційної системи збутом продукції на експорт (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні напрямки вдосконалення інформаційної системи управління збутом продукції на зовнішній ринок ТОВ «ЮВВІС» на 2020 рік

Напрямок	Проблема, що вирішується	Опис можливостей вирішення проблеми
Автоматизація процесів планування	Оперативність та гнучкість планування	Доробка додаткового модуля «бюджетування» в існуючій управлінській інформаційній системі 1С 8.2, яку впроваджено на підприємстві у 2019 році
Інтеграція маркетингових процесів в логістичну систему підприємства	Адекватність планів, зростання їх точності, можливість використання плану як реального інструменту управління комунікаціями та ресурсами	Придбання логістичного програмного продукту «BITRICS CRM», який дасть змогу не лише покращити управління процесами, але також і дасть можливість автоматично коригувати плани товарообороту, залишків по складам в щоденному он-лайн режимі

Джерело: запропоноване автором

Даний напрямок передбачає розробку додаткового модулю «Бюджетування» в системі 1С 8.2. Для цього програміст має отримати технічне завдання від фінансово-економічного відділу і на основі нього

створити відповідні форми в системі 1С для введення вхідних даних та прописати алгоритми обробки інформації і виведення готових результатів.

Вхідні дані будуть вноситися до бюджетної форми. Сама бюджетна форма є електронним документом. Процес бюджетування на підприємстві буде повністю вестися в 1С 8.2. В цю програму вноситимуться планові показники фізичного обсягу товарообороту на кожен місяць, прогнозні ціни закупівель та реалізації, прогнозні обсяги витрат обігу, нормативи товарних запасів по кожному товару.

Програма сама розраховуватиме подекадний, помісячний, та квартальний і річний план продаж, закупівель, прогноз руху товарів по складу, звіт про фінансові результати, баланс, тощо.

Для впровадження інформаційної системи управління збутом продукції на експорт досліджуваного підприємства розроблено організаційний план основних заходів з визначенням термінів та відповідальних (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Організаційний план реалізації заходів з удосконалення
інформаційної системи управління збутом продукції ТОВ «ЮВВІС» на
експорт у 2020 р.**

Основні заходи	Графік робіт та кількість дн. їх виконання					Разом, дн.
	Лют. 2020	Бер. 2020	Квіт. 2020	Трав. 2020	Черв. 2020	
1	2	3	4	5	6	7
Формування технічного завдання на проект з установки модуля Бюджетування в системі 1С. 8.2	5	3				8
Налаштування апаратної частини для роботи нового модуля		3				3
Розробка та реалізація модуля "Бюджетування"		12	10			22
Придбання програмного продукту BITRICS CRM		3				3
Розробка та реалізація системи BITRICS CRM		5	15	10		30
Розробка модуля синхронізації системи бюджетування 1С. 8.2 та програми BITRICS CRM				10		10
Тестування системи				5	3	8

Джерело: запропоновано автором

Орієнтовний кошторис фінансування заходів з удосконалення системи планування товарного портфелю наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Кошторис фінансування витрат з удосконалення системи управління збутом ТОВ «ЮВВІС» у 2020 р.

Основні заходи	Обсяги фінансування витрат, тис.грн					Разом, тис. грн
	Лют. 2020	Бер. 2020	Квіт. 2020	Трав. 2020	Черв. 2020	
Формування технічного завдання на проект з установки модуля Бюджетування в системі 1С. 8.2	30,8	36,2				67
Налаштування апаратної частини для роботи нового модуля		113				113
Розробка та реалізація модуля "Бюджетування"		46,2	25,8			72
Придбання програмного продукту BITRICS CRM		270,8				270,8
Розробка та реалізація системи BITRICS CRM		32,2	90,4	48,6		171,2
Розробка модуля синхронізації системи бюджетування 1С. 8.2 та програми BITRICS CRM				25		25
Тестування системи				15	15	30
РАЗОМ, тис.грн	30,8	498,4	116,2	88,6	15	749

Джерело: запропоновано автором

Таким чином, на фінансування заходів по вдосконаленню процесу планування та контролю зовнішньоекономічних операцій в системі 1С з використанням модуля «BITRICS CRM» для підприємства ТОВ «ЮВВІС» у 2020 році необхідно буде витратити 749 тис.грн.

Отже, в даному питанні було розроблено стратегічну програму просування продукції підприємства на нові зовнішні ринки. Для формування стратегії виходу ТОВ «ЮВВІС» на нові ринки збуту необхідно здійснити планування діяльності збутової політики. Для позиціонування підприємства доцільно обрати продукцію, яка вже реалізується ТОВ «ЮВВІС» на внутрішньому ринку, але ще не представлена на зовнішньому. Оскільки підприємство має вже відвантаження продукції на ряд країн Західної Європи,

то вважаємо за доцільне зберегти наведені регіони. Зокрема перспективним регіоном на сьогодні є ринок Литви. На фінансування заходів по вдосконаленню процесу планування та контролю зовнішньоекономічних операцій в системі 1С з використанням модуля «BITRICS CRM» для підприємства ТОВ «ЮВВІС» у 2020 році необхідно буде витратити 749 тис.грн.

2.3. Прогнозування фінансових результатів в наслідок реалізації запропонованих заходів ТОВ «ЮВВІС»

Ефективна діяльність ТОВ «ЮВВІС» в умовах ринкової економіки в значній мірі залежить від того, наскільки достовірно воно передбачить подальшу та ближню перспективу свого розвитку, тобто від прогнозування. Важливість прогнозування в умовах ринку пояснюється тим, що, по-перше, ринкове господарство відзначається коливаннями ринкової кон'юнктури і необхідно ці коливання передбачити і згладжувати, по-друге, в цих умовах при розробленні стратегічних програм присутній високий ступінь невизначеності і можна прогнозувати лише окремі показники.

Змістом прогнозування є розроблення прогнозів із різними часовими рамками. У передбаченні майбутнього прогнозування, з одного боку, передує плануванню, а з іншого - є його складовою, здійснюється на різних стадіях планової діяльності, а саме: використовується на етапі аналізу середовища і визначення передумов для формування стратегії підприємства (як загальної, так і функціональних: виробничої, маркетингової, фінансової) й здійснюється на стадії реалізації планів для оцінки можливих результатів та їх відхилень від планових показників і має за мету ліквідацію цих відхилень за допомогою додаткових управлінських дій.

На основі прогнозів ТОВ «ЮВВІС» має визначити конкретні завдання для досягнення розроблених орієнтирів, тобто розробити певну програму дій з розподілом за періодами і конкретизацію за підрозділами і виконавцями,

тобто вдатися до реалізації основної функції управління – планування. Стратегія розвитку ТОВ «ЮВВІС» має перетворюватися в конкретні дії підприємства шляхом розробки планів, які визначають конкретну мету і передбачають детальні події розвитку підприємства. Прогноз ж за своєю природою має альтернативний, варіантний зміст, тобто прогнозування становить дослідницьку базу планування.

Процес прогнозування завжди базується на певних принципах. Головними з них є такі:

- цілеспрямованість; змістовий опис поставлених дослідницьких завдань;
- системність — побудова прогнозу на підставі системи методів і моделей, що характеризуються певною ієрархією та послідовністю;
- верифікованості — принцип, що потребує визначення достовірності, точності і обґрунтованості прогнозів;
- наукова обґрунтованість — всебічне врахування вимог об'єктивних законів розвитку суспільства, використання світового досвіду;
- багаторівневий опис — опис об'єкта як цілісного явища і водночас як елемента складнішої системи;
- інформаційна єдність — використання інформації на однаковому рівні узагальнення й цілісності ознак;
- адекватність об'єктивним закономірностям розвитку — виявлення та оцінка стійких взаємозв'язків і тенденцій розвитку об'єкта;
- послідовне вирішення невизначеності — ітеративна процедура просування від виявлення цілей та умов, що склалися, до визначення можливих напрямків розвитку;
- альтернативність — виявлення можливості розвитку об'єкта за умови різних траєкторій, різноманітних взаємозв'язків і структурних співвідношень.

Найважливішими *функціями прогнозування* в системі стратегічного планування є: 1) визначення можливих цілей і напрямів розвитку підприємства; 2) оцінка економічних, соціальних, технічних, наукових, екологічних

результатів реалізації кожного з можливих варіантів розвитку підприємства; 3) визначення заходів щодо забезпечення реалізації можливостей та послаблення загроз кожного з можливих варіантів розвитку прогнозованих подій; 4) оцінка необхідних витрат та ресурсів для впровадження розроблених заходів.

У табл. Б. 1, додаток Б представлено результати розрахунку прогнозованої ефективності експорту ТОВ «ЮВВІС» меблів серії «Берізка» за різними базисними умовами постачання, такими як EXW Київ, СРТ Чоп та СІР Чоп.

Згідно базисної умови постачання EXW Київ досліджуване підприємство зобов'язане поставити товар (меблі серії «Берізка») на склади підприємства, а контрагент забрати дані товари та понести всі ризики і затрати на їх імпорт, включаючи митні формальності з очищення товарів при експорті.

Відповідно, серед витрат на експорт при даній базисній умові постачання ТОВ «ЮВВІС» матиме лише собівартість виготовлення продукції. Даний показник становитиме 9,76 тис. грн.

Контрактна вартість становить 10,8 тис. грн, тобто ефект від експорту меблів серії «Берізка» становитиме 1,04 тис грн., а ефективність 1,11.

Згідно базисної умови постачання СІР Чоп досліджуване підприємство зобов'язане понести витрати на: навантаження товару на транспортний засіб на складі підприємства; транспортування продукції до кордону; страхування продукції.

Згідно даної умови постачання витрати ТОВ «ЮВВІС» на навантаження товару на транспортний засіб на складі підприємства становитимуть 0,58 тис. грн; витрати на транспортування продукції до кордону становитимуть 2,18 тис. грн; витрати на страхування становитимуть 1,6 тис. грн.

Сукупні витрати на здійснення експортної операції становитимуть 14,11 тис. грн. Відповідно ефект від експорту меблів серії «Берізка» становитиме 0,39 тис. грн, ефективність від експортної операції становитиме 1,03.

Згідно базисної умови постачання СРТ Чоп досліджуване підприємство зобов'язане понести витрати на:

- навантаження товару на транспортний засіб на складі підприємства;
- транспортування продукції до кордону.

Згідно даної умови постачання витрати ТОВ «ЮВВІС» на навантаження товару на транспортний засіб на складі підприємства становитимуть 0,51 тис. грн; витрати на транспортування продукції до кордону становитимуть 1,92 тис. грн. Сукупні витрати на здійснення експортної операції становитимуть 12,19 тис. грн. Відповідно ефект від експорту меблів серії «Берізка» становитиме 0,61 тис. грн, ефективність від експортної операції становитиме 1,05.

Відтак, найбільш ефективно при експорті меблів серії «Берізка» для ТОВ «ЮВВІС» використовувати базисну умову постачання EXW Київ при якій ефективність експорту становитиме 1,11.

У табл. Б. 2, додаток Б наведено порівняння прогностичних показників ефективності експорту меблів серії «Венге» ТОВ «ЮВВІС» за різними базисними умовами постачання, такими як EXW Київ, CPT Чоп та CIP Чоп.

Витрати на експорт при базисній умові постачання EXW Київ для ТОВ «ЮВВІС» становитимуть лише собівартість виготовлення продукції. Даний показник становитиме 16,31 тис. грн. Контрактна вартість становить 18,36 тис. грн, тобто ефект від експорту меблів серії «Берізка» становитиме 2,05 тис. грн, а ефективність 1,13.

Згідно базисної умови постачання CPT Чоп витрати ТОВ «ЮВВІС» на навантаження товару на транспортний засіб на складі підприємства становитимуть 0,5 тис. грн; витрати на транспортування продукції до кордону становитимуть 1,71 тис. грн. Сукупні витрати на здійснення експортної операції становитимуть 18,52 тис. грн. Відповідно ефект від експорту меблів серії «Венге» становитиме 1,6 тис. грн, ефективність від експортної операції становитиме 1,09.

Згідно базисної умови постачання CIP Чоп витрати ТОВ «ЮВВІС» на навантаження товару на транспортний засіб на складі підприємства становитимуть 0,55 тис. грн; витрати на транспортування продукції до

кордону становитимуть 1,86 тис. грн.; витрати на страхування становитимуть 2,4 тис. грн.

Сукупні витрати на здійснення експортної операції становитимуть 21,12 тис. грн. Відповідно ефект від експорту меблів серії «Венге» становитиме 0,74 тис. грн, ефективність від експортної операції становитиме 1,04.

Відтак, найбільш ефективно при експорті меблів серії «Венге» для ТОВ «ЮВВІС» використовувати базисну умову постачання EXW Київ при якій ефективність експорту становитиме 1,13.

У табл. Б. 3, додаток Б наведено порівняння прогностичних показників ефективності експорту меблів серії «Дуб» ТОВ «ЮВВІС» за різними базисними умовами постачання, такими як EXW Київ, CPT Чоп та CIP Чоп.

Витрати на експорт при базисній умові постачання EXW Київ для ТОВ «ЮВВІС» становитимуть лише собівартість виготовлення продукції. Даний показник становитиме 8,12 тис. грн.

Контрактна вартість становить 8,55 тис. грн, тобто ефект від експорту меблів серії «Дуб» становитиме 0,435 тис. грн, а ефективність 1,05.

Згідно базисної умови постачання CPT Чоп витрати ТОВ «ЮВВІС» на навантаження товару на транспортний засіб на складі підприємства становитимуть 0,22 тис. грн; витрати на транспортування продукції до кордону становитимуть 1,08 тис. грн.

Сукупні витрати на здійснення експортної операції становитимуть 9,41 тис. грн.

Відповідно ефект від експорту меблів серії «Дуб» становитиме 0,4 тис. грн, ефективність від експортної операції становитиме 1,04.

Згідно базисної умови постачання CIP Чоп витрати ТОВ «ЮВВІС» на навантаження товару на транспортний засіб на складі підприємства становитимуть 0,26 тис. грн.; витрати на транспортування продукції до кордону становитимуть 1,3 тис. грн; витрати на страхування становитимуть 2,36 тис. грн. Сукупні витрати на здійснення експортної операції становитимуть 12,04 тис. грн. Відповідно ефект від експорту меблів серії

«Дуб» становитиме -0,24 тис. грн, ефективність від експортної операції становитиме 0,98.

Відтак, найбільш ефективно при експорті меблі серії «Дуб» для ТОВ «ЮВВІС» використовувати базисну умову постачання EXW Київ при якій ефективність експорту становитиме 1,05.

У табл. 2.8 наведено прогнозні показники ефективності стратегії виходу на зовнішні ринки ТОВ «ЮВВІС» до 2022 р.

Таблиця 2.8

**Прогнозні показники ефективності стратегії виходу на зовнішні ринки
ТОВ «ЮВВІС» у 2019 - 2023 рр.**

№ з/п	Показники / Роки	2019 (попередні дані)	2020 (прогноз)	2021 (прогноз)	2022 (прогноз)	2023 (прогноз)
1	Вартість експорту	41,814	48,76	52,98	61,23	78,11
2	Собівартість експортної продукції	34,5	36,87	38,23	42,91	51,72
3	Базисна умова постачання	CIP	CIP	CIP	CIP	CIP
4	Витрати на навантаження	1,035	1,106	1,1469	1,2873	1,5516
5	Витрати на транспортування до місця призначення	2,76	2,95	3,0584	3,4328	4,1376
6	Витрати на страхування	3,105	3,318	3,4407	3,8619	4,6548
7	Сукупні витрати на здійснення експортних операцій	41,4	44,24	45,876	51,492	62,064
8	Ефект експорту	0,414	4,516	7,104	9,738	16,046
9	Коефіцієнт ефективності стратегії експорту	1,01	1,10	1,15	1,19	1,26

Джерело: запропоновано автором

Отже, з врахуванням запропонованих заходів ефективність стратегії виходу на зовнішні ринки ТОВ «ЮВВІС» у 2023 р. становитиме 1,26.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У даному розділі проаналізовано перспективні зовнішні ринки для реалізації продукції ТОВ «ЮВВІС». Розроблено інформаційне забезпечення

стратегії виходу ТОВ «ЮВВІС» на новий ринок - Литви. Здійснено прогностичну оцінку ефективності запропонованих заходів для ТОВ «ЮВВІС».

Здійснення управління неможливо без інформації як ключового ресурсу для перебігу відповідних процесів (планування, організації, мотивації, контролю) в ТОВ «ЮВВІС». Для адекватного і актуального інформаційного наповнення цих процесів в сучасних умовах необхідне свідоме створення в компанії єдиного інформаційного середовища, яке б поєднувало принципи і механізми інформаційного забезпечення прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень.

Прогнозування ефективності експорту досліджуваного підприємства за товарною структурою показав, що найбільш ефективно при експорті меблі серії «Берізка» для ТОВ «ЮВВІС» використовувати базисну умову постачання EXW Київ при якій ефективність експорту становитиме 1,11.

Найбільш ефективно при експорті меблі серії «Венге» для ТОВ «ЮВВІС» використовувати базисну умову постачання EXW Київ при якій ефективність експорту становитиме 1,13.

Найбільш ефективно при експорті меблі серії «Дуб» для ТОВ «ЮВВІС» використовувати базисну умову постачання EXW Київ при якій ефективність експорту становитиме 1,05.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Досліджуване підприємство займається оптовою торгівлею меблями та їх комплектуючими. Чистий дохід від реалізації продукції у 2018 р. склав 98,2 тис. грн, що є на 649,1 тис. грн менше ніж попереднього 2017 р. найвищого значення даний показник досягав у 2014 р. коли становив 92512,0 тис. грн. Інші операційні доходи були тільки у 2018 р. та становили 6,4 тис. грн.

У структурі активів ТОВ «ЮВВІС» переважають оборотні активи, які станом на 31.12.2018 р. становили 99,75%. У структурі пасивів ТОВ «ЮВВІС» станом на 31.12.2018 р. переважають поточні зобов'язання і забезпечення, які складають 60% від загального обсягу пасивів. Власний капітал підприємства становить 21,07% та довгострокові зобов'язання і забезпечення 18,93%.

Коефіцієнт платоспроможності станом на 31.12.2018 становить 0,21, що не відповідає нормативному значенню (більше 0,5). Коефіцієнт фінансування станом на 31.12.2018 становить 3,75 також не відповідає нормативному значенню (менше 1). Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами станом на 31.12.2018 становить 0,38, що відповідає нормативному значенню (більше 0,1). Коефіцієнт маневреності власного капіталу відповідає нормативному значенню оскільки становить 1,75 станом на 31.12.2018.

Коефіцієнт оборотності активів у 2018 р. становив 0,01, що є негативним явищем, оскільки він має постійну тенденцію до зменшення упродовж всього досліджуваного періоду. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості також має негативну тенденцію до зменшення упродовж всього досліджуваного періоду. Строк погашення кредиторської заборгованості у 2018 р. має негативну тенденцію до зменшення та становить 31416,97 днів. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів у 2018 р. склав 0,05, тобто спостерігається негативна тенденція до зменшення даного показника.

Коефіцієнт оборотності основних засобів у 2018 р. становить 0,62, що також є негативною тенденцією, оскільки з кожним роком даний показник

зменшується. Коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2018 р. також зменшується з кожним роком та становить 0,03.

Коефіцієнт рентабельності активів у 2018 р. становить 0,0005. Необхідно відзначити, що даний показник мав від'ємне значення у 2017 р. коли склав - 0,01. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу у 2018 р. становить 0,002, у 2017 р. даний показник також мав негативне значення та становив -0,04. Коефіцієнт рентабельності діяльності у 2018 р. становить 0,07, у 2017 р. даний показник також мав негативне значення та становив -0,15.

У 2018 р. обсяг експорту ТОВ «ЮВВІС» склав 34,85 тис грн. З них було експортовано продукції до Польщі на 11,15 тис грн., до Чехії на 12,54 тис грн., до Угорщини на 7,32 тис грн. та до країн СНД на 3,83 тис грн.

У 2018 р. обсяги експорту ТОВ «ЮВВІС» різко скоротилися, підприємство експортувало продукції на 34,85 тис грн. Меблі серії «Берізка» експортували на 7,67 тис грн., меблі серії «Венге» експортували на 12,89 тис грн., меблі серії «Дуб» експортували на 6,62 тис грн. та меблі інших серій експортували на 7,67 тис грн.

Прогнозування ефективності експорту досліджуваного підприємства за товарною структурою показав, що найбільш ефективно при експорті меблі серії «Берізка» для ТОВ «ЮВВІС» використовувати базисну умову постачання EXW Київ при якій ефективність експорту становитиме 1,11.

Найбільш ефективно при експорті меблі серії «Венге» для ТОВ «ЮВВІС» використовувати базисну умову постачання EXW Київ при якій ефективність експорту становитиме 1,13.

Найбільш ефективно при експорті меблі серії «Дуб» для ТОВ «ЮВВІС» використовувати базисну умову постачання EXW Київ, при якій ефективність експорту становитиме 1,05.

Отже, підприємство з поточною маркетинговою стратегією на зовнішньому ринку не має змоги впливати на можливості зростання обсягів експорту. У зв'язку з цим необхідною є розробка пропозицій щодо удосконалення маркетингової стратегії підприємства ТОВ «ЮВВІС» на

зовнішньому ринку, яка передбачає передбачає розробку плану розвитку маркетингу підприємства на 2020 рік. У даному питанні нами було сформульовано основні пропозиції щодо формування маркетингової стратегії підприємства при його виході на зовнішній ринок. Було запропоновано оптимальний алгоритм планування маркетингових заходів виходячи з параметрів розвитку ринку та основних можливостей просування продукції на зовнішні ринки. Загальний бюджет маркетингових заходів на 2020 рік становить 508,8 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутинець Ф.Ф. Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Підручник/ Ф.Ф Бутинець - Житомир: ПП «Рута», 2009. – 544 с.
2. Вівчар О. І. Основні аспекти підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств / О. І. Вівчар // Галицький економічний вісник. – 2014. – № 2. – С. 24–30.
3. Вічевич А. М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності / А. М. Вічевич, О. В. Максимець. – Львів : Афіна, 2014. – 140 с.
4. Гребельник О.П Основи зовнішньоекономічної діяльності/ О.П Гребельник – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 452 с.
5. Григорова-Беренда Л. І. Теорія і практика зовнішньої торгівлі : навчальний посібник / Л. І. Григорова-Беренда, М. В. Шуба. – Харків : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2016. – 136 с.
6. Гужва І.Ю. Україна в глобальній торгівлі: монографія / І.Ю. Гужва. – К.: Зовнішня торгівля, 2015. – 236 с.
7. Гузенко Г.М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: сутність, економічний механізм її розбудови, особливості / Г.М. Гузенко, Ю.О. Гайдученко // Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». – № 3 (14). – 2013. – С. 77-89.
8. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посібник/М.І.Дідківський — К.: Знання, 2006. — 462 с.
9. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Навч. посібник/ Г.М.Дроздова – К.: ЦУЛ, 2002. – 172 с.
10. Кадуріна Л.О. Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник/ Л.О. Кадуріна - К. : Слово, 2003. - 288 с.
11. Кандиба А.М. Зовнішньоекономічна діяльність: Навч. посібник/ А.М. Кандиба – К.: Аграрна наук, 2001. – 262 с.

12. Кваша С.М. Зовнішньоекономічна діяльність АПК України: стан, стратегія і тактика розвитку / С.М. Кваша — К.: ЗАТ "НІЧЛАВА", 2010. — 252с.
13. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. [текст] — К.: Знання, 2018 — 386 с.
14. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. — К.: Знання-Прес, 2012. — 384 с.
15. Козак Ю.Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: сучасні особливості функціонування та аналізу розвитку. Монографія. — Одеса: Одеський національний економічний університет, 2012. — 182с.
16. Козак Ю.Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навчальний посібник; 4-те вид., перероб. та доп. — К. Освіта України, 2012. — 272 с.
17. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. — К.: КНЕУ, 2002. — 245 с.
18. Кудлай В.Г. Особливості експортно-імпортової діяльності у зовнішньоекономічній діяльності підприємств України // Економіка. Фінанси. Право. — 2006. — № 3. — С.3 — 9.
19. Мазаракі А. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : [навч. посібник] / за ред. А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник. — К. : КНТЕУ, 2012. — 824 с
20. Мазаракі А. А. Зовнішня торгівля України: ХХІ століття : монографія ; за ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 600 с.
21. Мазаракі А.А. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні: Навч. посіб/ А. А. Мазаракі — К.: Книга, 2003. — 272 с.
22. Майданюк Т.Г. Рівні планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств / Т.Г. Майданюк, В.В. Соколовська // [електронний ресурс режим доступу]: http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2011/Economics/2_87307.doc.htm.

23. Макогон Ю. В. Зовнішньоекономічна діяльність: організація, управління, прогнозування: навч. посіб./ Ю. В. Макогон – Донецьк: Дон ГУЕТ, 2010. – 160с.
24. Малецька М.П.-Методичні підходи до формування стратегій виходу підприємства на зовнішні ринки/ Марина Петрівна Малецька // Менеджмент ЗЕД, 2019.-Київ : КНТЕУ.- С.178-181.
25. Малярець Л. М. Аналіз ефективності експортно-імпортової діяльності підприємства для її стратегічного контролінгу. / Л. М. Малярець, Г. В. Моргун // Бізнес Інформ. 2015. № 1. С. 165–171.
26. Масловська Л. Управлінські аспекти зовнішньоекономічної діяльності України в перехідний період // Економіка України. - № 8. – 2006. – С.67-72.
27. Моргун Г. В. Концепція стратегічного управління експортно-імпортової діяльності підприємства. / Г. В. Моргун // Вісник Хмельницького національного університету. 2014. Т. 1, № 2. С. 71–77.
28. Онищенко В. Стимулювання національного експорту//Зовнішня торгівля:економіка, фінанси, право.- 2017.- №6 – С.33- 47.
29. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 року № 959-ХІІ ;
30. Решетняк К. Е. Експортно-імпортні операції як основа зовнішньоекономічної діяльності підприємства[Текст]:/ К. Е. Решетняк // Управління розвитком. – 2012. – №3. – С. 30 – 32.
31. Стратегія посткризового розвитку зовнішньоекономічного сектора України : монографія / А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник, В.В. Юхименко та ін. ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 652 с.
32. Структурна переорієнтація зовнішньої торгівлі у системі факторів економічного зростання: моногр. / А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник, В.В. Юхименко [та ін.]; за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. – 652 с.

33. Шкурупій О.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства [Текст]: Навч. посіб. / Шкурупій О.В., Гончаренко В.В., Артеменко І.А. та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2012. –248с.

34. Янковский Н.А Организация зовнішньоекономічної діяльності великого виробничого комплексу: Навчальний посібник./ Н. А. Янковский - Донецк: ДонНУ, 2009.

